

## 自由論題

「インド市場開拓と  
M&A 及び合併経営」

カルキ ティルータ 氏

亜細亜大学大学院、アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程

先進国が景気低迷を余儀なくされる一方、インドを含む新興国が高成長を維持している。2003年にゴールドマン・サックスが発表した『Dreaming with BRICs: The Path to 2050』は、2050年には、インドの経済規模は中国、アメリカに次いで第3位になることを示した（日本は第4位）（Goldman Sachs [2003]）。これは、インド経済の成長潜在力を評価する上で強い影響力を持った。これ以降、インドは、ブラジル、ロシア、中国とともに「BRICs」と呼ばれ、新興国（emerging economies）の代表として、世界が注目されることになった。

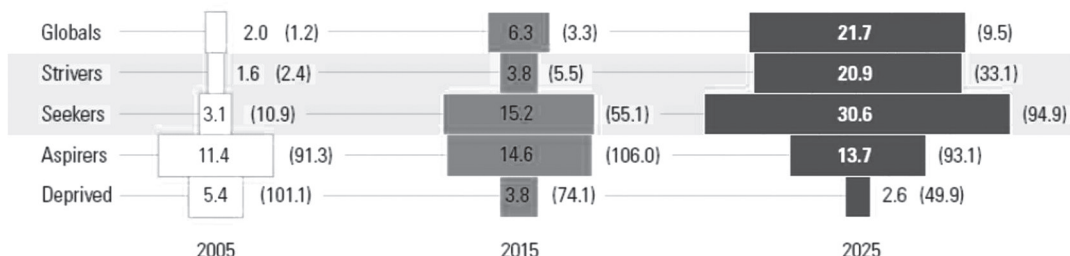
図表1は、インドの中間所得層について、McKinsey グローバル研究所が作成したものである。2005年をベースとして考えた場合、インドの中間所得層は2015年には5倍増加し、さらに2025年には10倍も増加することを予測している。中間所得層についての統一的な定義はないが、一般的に世帯年収20～50万ルピー前後を中間所得層として捉えることが多い。大卒の初年度年収は30万ルピー前後であるため、世帯年収が30万ルピーの場合、60万円相当、月

収5万円程度である。この所得水準では、32インチ以上の液晶テレビなど耐久消費財を簡単には買うことはできないはずであるが、LG 電子などは2004年頃から好調に売上を伸ばし、ブランド評価を高めている。やはり盛んな購買意欲に支えられ、家族で貯金して買う等消費は確実に拡大しているといえる。世帯年収20～50万ルピー前後の層は、人口の約1割だが、規模にして1.2億人であり、インドの経済発展に伴って増加している。このようにインド経済の成長と共に中間層（ボリュームゾーン）は全国的に増加しており、中間層の購買力増加によって今後、市場も多様化が進むことが予想される。

経済成長に伴い富裕層に続く中間所得層が急激に拡大しており、もっとも購買力の高い消費帯（ボリュームゾーン）として大きな市場を形成しつつある。これまで海外で事業を展開する日本企業は、先進国市場や、途上国では比較的所得の高い富裕層を対象として、日本と同等の高機能・高付加価値の製品の供給を主眼とする戦略をとってきたのである。こうした富裕層向けの商品は利益率が高く、

## The expanding middle

■ Middle class (xx.x) Number of households, millions

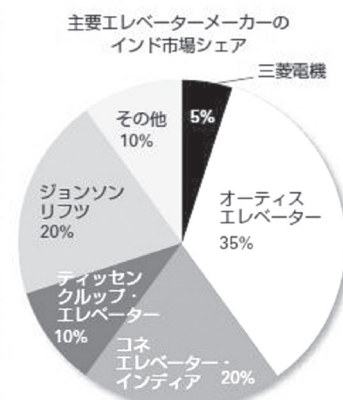
Aggregate disposable income by annual income bracket, trillion Indian rupees<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Annual income: globals = >1,000,000 rupees; strivers = 500,000–1,000,000; seekers = 200,000–499,999; aspirers = 90,000–199,999; deprived = <90,000; 45.7 rupees = \$1 in real 2000 dollars or 8.5 rupees = \$1 adjusted for purchasing power parity; 45.7 rupees = \$1 in real 2000 dollars or 8.5 rupees = \$1 adjusted for purchasing power parity.

Source: McKinsey Global Institute analysis

図表1：インドミドル層の増加傾向  
(IMF report より)

企業	買収・提携年	提携形態	買収・提携先企業概要		
			企業名	展開エリア	主要製品・保有資源
オーティス	1999	JV	マヒンドラ・アンド・マヒンドラ (Mahindra and Mahindra)	インド全域だが特に西部 (ムンバイ)、南部 (バンガロール)	低速機
コネ	2004	M&A	バーラト・ビジリー (Bharat Bijlee)	インド全域だが特に西部 (ムンバイ)	低速機
ティッセンクルップ (Thyssen Krupp)	2001	M&A	ECEインダストリーズ (B.K.Birla <ビルラ>グループ)	インド全域だが特に北部 (デリー)	低速機
	2002	M&A	カレ (Kare)	西部 (特にムンバイ)	低速機 導入済みエレベーター: 3000台 従業員: 250人



図表2：欧米エレベーターメーカーが買収・提携したインド地元企業

日本製品のブランドの信認を高めることに貢献してきたが、その反面、市場規模はあまり大きくなく、さらに円高下では価格競争面でも決して優位にはならない状況を迎えている。今後の市場トレンドとしては、中間層の増加は巨大であり、現地の購買力に合わせた「価格」と相応の「品質」を備えた戦略製品を投入し、「ボリュームゾーン」を囲い込むことが、市場開拓の鍵といえるのである。

インドのような広大な国においては、消費市場がどこで広がっているのかという地理的視点も不可欠である。インドの国土面積は329万平方キロメートルと日本の約9倍に相当する。当然のことながら、消費市場は地理的に均一に分布しているわけではなく、市場の選定によって輸送コストは大きく異なる。ボリュームゾーン戦略では、単純な安物ではなく、現地社会特有の中間層のニーズに応えた製品を投入し、手頃な価格設定が成功する鍵になると述べたのである。しかし、インド特有の流通事情をここで紹介したい。インドは、道路、鉄道などの交通インフラの整備の面で非常に遅れている。特に、鉄道網が発達していないため、物流は陸路に頼らざるを得ない状況である。インドに進出する企業にとって、商品をお客のところまで届けられる、販売網を作ることが優先される。ところがインドで販売網を構築することが簡単ではなく、失敗で終わることも考えられる。人口の少ない小規模の町を中心に国が発達していることと、企業型小売業が余り発達していないことを理解しなければならないのである。約627,000の町が、およそ3,200,000平方キロメートルに点々と散在しているうえ、人口12億人のなか約2億人が僻地に住んでいる。人口が5000人以下の町が13,113個もある (Ministry of home affairs INDIA のホームページ)。このような事情のなか、インド全土をカバーできるような販売網を構築できることはとても困難だと考えられる。

インド全国をカバーして事業展開する場合、大規模な販売・アフターサービス組織が必要となる。特に、中国のよ

うな総代理店がほとんどないインドでは、どこかに依頼すればすぐに全国レベルで販売できるということはあまりない。そのような環境のなか、インドの地元メーカーと提携することで、販売ルートを効率的に確保しシェア獲得に成功している例が挙げられている。たとえばエレベーター業界では、販売ルートを提携によって獲得する動きが目立っている。そもそもエレベーター業界は、エレベーターを設置した後は、24時間・365日体制でメンテナンスサービスを提供しなければならないが、エレベーター1台の為だけサービスマンを1都市に配置していても採算が合わないのである。

また、このメンテナンス手数料が売り上げの一定割合を占めていることから、サービス対象となるエレベーターが一定数以上ストックされてくると、販売価格からその分を差し引いて販売価格を抑えるビジネスモデルになっている。そのために、ストックをいかに増やし、優秀なサービスマンを確保・育成できるかが事業場の勝負どころとなってくる。この点、欧米メーカーは、有力なエレベーターメーカーを各地域で買収するか合弁会社を設立し、ストックを増やして競争力を増やしてきた (図表2)。

欧米企業のみならず、最近では日本企業の地元企業との提携及びM & Aが目立つようになった。第一三共は研究開発に多額の投資をすることによって新薬を作り出し、日本、アメリカ、欧州など主に先進国で事業展開している優良な日系企業である。2008年日系企業の第一三共がインド製薬業界のトップ社であった、ランバクシー・ラボラトリーズ (Ranbaxy Laboratories Limited) を4628百万 (米ドル) で買収し、ランバクシーの64%の株を取得した。新興国企業との提携と generic 企業との提携は日系企業で初めての事例でもある。日系企業のドコモは日本国内の携帯電話普及台数が1億台を超えている。そのドコモは収益力強化を目的に、国際事業を拡大している。アジアで中国、フィリピン、バングラデッシュ、台湾など地域へ事業展開

したドコモは2008年インドへ進出し、ICT (Information and Communication Technology) 業界へ参入した。ドコモのインド進出は独資アプローチではなく、M&A アプローチであり、インド現地企業であった、タタグループのTTSL 社の株26%を買収し、資本提携を結んだ。その出資額は2640億円であった。取得株式比率を26%としたのは、インドの法律により25%超の株式を取得すれば、ドコモがタタの経営の重要案件への拒否権を持つことになるためだという。ドコモは日本の携帯電話市場でトップシェアの経験を生かし、インド経営にも積極的に参画し、成功している。

家電メーカーの松下電工は電気製品業界で優良な日系企業である。その松下電工のインド進出の際の M&A 事業戦略について述べる。松下電工は、2007年インド最大の電材メーカーであるアンカー・エレクトリカルズ (ムンバイ市) を約500億円で買収し、インド電気市場へ本格参入した。アンカー社はコンセントやブレーカーといった配線器具や照明器具 (電材) の製造・販売会社で、インド国内の配線器具で35% (台数ベース) のシェアを持つトップ企業であった。買収前、2006年アンカー社の売上高は240億円であった。松下は買収スキームとして、アンカー社の経営に参加する形で、株を80%買収し、マジョリティーを取得した。さらに、2009年には完全子会社化されている。

松下電工のアンカー買収について “東アジア市場攻略にかけたほどの年月はかけられないという認識と、インドの規格に適合した製品群を保有していなかったという事情もあり、自力だけの参入 は難しいと判断した。「時間を金で買う」という考えで、市場参入機会を探っていたところ、アンカー社の買収案件に遭遇した次第です。複数の欧米企業もオファー を出していたのですが、最終的には当社が買収することになり、今に至っています。” とパナソニック執行役員の有井利英氏が語っている<sup>1)</sup>。

インド事業成功するために最も効率的なマネジメントシステムはインド現地で戦略的な M&A 及び合併を行いながら、BOP, MOP, TOP 市場戦略で中長期的視点から主にボリュームゾーンを目指して、市場確保して行く方法であると結論づける。そのために日系企業のトップ経営者の

チャレンジ精神やコミットメントとグローバルアライアンス精神などが必要である。

## 註

- i) 家族経営から組織経営へ、アンカー・パナソニック、インド新聞

[http://indonews.jp/interview/vol3\\_01.html](http://indonews.jp/interview/vol3_01.html)

## 参考文献

- 1) R. C. BHARGABA (著)、島田卓 (翻訳) (2006年) 『スズキのインド戦略』 中経出版
- 2) インド・ビジネス・センター (編著)、島田卓 (監修) (2011年) 『インドビジネスマップ、主要企業と業界地図』 B&T ブックス日刊工業新聞社
- 3) 天野論文 (2007) 「インドネシアバイク市場とものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』 第6巻9号
- 4) 天野論文 (2009) 「新興国市場戦略論の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察」『JBIC 国際調査室報』 第3号
- 5) 天野論文・高婷 (2010) 「日系小売企業の中国市場展開とマーチャンダイジング能力の形成：北京進出小売業のケーススタディ」『赤門マネジメント・レビュー』 第9巻3号
- 6) 朴英元 (2009) 「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』 第8巻4号
- 7) 日本経済研究センターの世界経済長期予測総括表  
<http://www.jcer.or.jp/research/long/detail3532.html>
- 8) 在インド日本大使館のホームページ  
<http://www.in.emb-japan.go.jp/>
- 9) 外務省ウェブサイト「プレスリリース インドにおける対日世論調査」  
[http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/21/5/1191565\\_1097.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/21/5/1191565_1097.html)
- 10) 日本貿易振興機構 - JETRO  
<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>